

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MBA- GESTAO ESTRATEGICA- 2014/2015

Altamir Sebastião C. Sossela

Caso Festival

Estudo sobre a rotatividade dos funcionários nas lojas do
Supermercados Festival

CURITIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MBA- GESTAO ESTRATEGICA- 2014/2015

Altamir Sebastião C. Sossela

Caso Festival

Estudo sobre a rotatividade dos funcionários nas lojas do
Supermercados Festival

Trabalho acadêmico para conclusão do Curso MBA
Gestão Estratégica turma 2014/2015 do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal
do Paraná – UFPR. Orientador: Professor Dr.
Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2015

Resumo

O setor supermercadista possuem um grau de competitividade que pode ser confundido pela forma semelhante de atuação. Esta semelhança esta presente em vários aspectos, seja em relação aos serviços e produtos ofertados, modelos ou tamanho de lojas, sortimento, preços e ainda a distribuição das mercadorias na gôndola (layout). Porém estes fatores, apesar da semelhança, são preponderantes em relação à diferenciação no serviço ofertado ao consumidor e estes farão a diferença no processo de atração a novos clientes e a busca de satisfação dos clientes ativos. O trabalho a seguir tem como objetivo estudar a rotatividade dos funcionários da base operacional nas lojas Festival e propor soluções para este problema comum no segmento supermercadista porem, com maior impacto na rede devido ao seu posicionamento estratégico focado no atendimento como forma de diferenciação. Além das causas relacionadas ao atendimento, o turnover alto prejudica o processo de crescimento e expansão do Festival e impacta de forma negativa na cultura interna da empresa.

Abstract

The supermarket sector has a degree of competitiveness that can be confused by the similar way of acting. This similarity is present in several aspects, whether in relation to services and products offered, models or size of stores, assortment, prices and also the distribution of goods in the gondola (layout). However, these factors, despite the similarity, are preponderant in relation to the differentiation in the service offered to the consumer and these will make the difference in the process of attracting new customers and the search for satisfaction of the active clients. The following work has the objective of studying the turnover of the employees of the operational base in the Festival stores and propose solutions to this common problem in the supermarket segment, but with greater impact in the network due to its strategic positioning focused on the service as a form of differentiation. In addition to the causes related to customer service, high turnover impairs Festival's growth and expansion process and has a negative impact on the company's internal culture

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. O SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL	5
3. A EMPRESA	7
4. A ROTATIVIDADE NO FESTVAL	9
5. COLETA DE DADOS	11
6. PROPOSTAS DE MELHORIA	15
7. CONCLUSÃO.....	20
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

1. INTRODUÇÃO

O trabalho a seguir tem como objetivo estudar a rotatividade dos funcionários da base operacional nas lojas Festival e propor soluções para este problema comum no segmento supermercadista porém, com maior impacto na rede devido ao seu posicionamento estratégico focado no atendimento como forma de diferenciação.

Além das causas relacionadas ao atendimento, o turnover alto prejudica o processo de crescimento e expansão do Festival e impacta de forma negativa na cultura interna da empresa.

Com as propostas sugeridas para redução do turnover, espera-se inverter este círculo tendencioso para uma situação positiva, trazendo ganhos de forma direta como a redução de custos operacionais e indiretos como o aumento da motivação interna e do sentimento de pertencer dos funcionários.

2. O SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL

O Setor Supermercadista atualmente é reconhecido como o principal canal de distribuição de produtos do Varejo. Seu volume de faturamento e sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços tem ganhado destaque no cenário econômico do país.

O principal papel do Setor é a distribuição de produtos ou serviços em locais específicos que garantam ao cliente um mix de produto mais adequado às suas necessidades, gerando vantagens tanto para as empresas industriais quanto para os consumidores. A principal vantagem para as indústrias é a redução do número de clientes atendidos. Se um determinado fabricante fosse comercializar todos os seus produtos aos consumidores finais ele teria de atender milhares de pessoas, saindo do foco de seu negócio que é a fabricação de seus produtos. Através dos Supermercados, o número de clientes a serem atendidos diminui consideravelmente para o fabricante já que seus produtos continuarão a chegar ao mesmo número de consumidores finais,

Como vantagens para os consumidores, o Setor proporciona ao consumidor final benefício de posse, tempo e lugar; já que nele a atividade principal está na compra e venda de produtos e serviços. Assim os consumidores são beneficiados pelo trabalho desses compradores profissionais que buscam comprar produtos adequados aos públicos-alvo por eles atendidos. Além disso, poderá propiciar ao consumidor final, tratamentos especiais em serviços agregados aos produtos que comercializam, como promoções, sortimento e variedade de produtos, armazenagem, controle de qualidade, crédito, comodidade segurança, serviços de entrega, etc.

O Setor Supermercadista, segundo a Associação Brasileira de Supermercados, em valor nominal, faturou R\$ 294,9 bilhões em 2014, com crescimento real de 1,8% sobre 2013. Possui 83.581 lojas, com 2,317 mil check-outs, área de vendas de 21,1 milhões de metros quadrados mais de 1,765 milhões de empregados diretos e 5,4 milhões de empregados indiretos.

Os dados do setor são fornecidos e atualizados anualmente no mês de abril pela Associação Brasileira de Supermercados através do Ranking Abras que é a maior pesquisa sobre o setor de supermercados do Brasil, desde 1978.

Conforme o estudo, a importância dos supermercados pode ser analisada em relação ao Produto Interno Bruto (PIB). Em 2014, o PIB subiu 0,1%, contra 5,3% de crescimento na receita do autosserviço. Pelo décimo ano consecutivo o setor obtém crescimento maior que PIB. O resultado dessa relação faz com que a cada ano a participação do setor na economia aumente chegando neste ano a 5,32%. Este número demonstra a força do setor na economia do País.

3. A EMPRESA

A Cia Beal de Alimentos, empresa que será objeto deste estudo, ocupa a 47ª posição no ranking do setor em 2014 com faturamento de R\$ 526.731.721,00 com crescimento de 16,3% sobre o ano anterior. Possui 10 lojas com 14.481 metros quadrados de área de vendas, 160 check out e 1809 funcionários.

A Cia Beal de Alimentos surgiu em 1972. Era um pequeno mercado no Bairro São Cristóvão em Cascavel. Para realizar as tarefas da empresa, os fundadores Severino e Lídia Beal contavam com ajuda dos cinco filhos do casal. No ano seguinte, a empresa foi transferida para o Bairro Faculdade, na mesma cidade, devido ao surgimento de uma cidade universitária. Em 1987, passa a chamar Supermercado Vitória. Em 1997 com a inauguração da 3ª loja o nome da rede mudou para Super Beal agregando o nome da família à marca.

Em 2003, a empresa chegou a Curitiba incorporando a bandeira Super Festival. Com 3 lojas, o Festival tinha características e público diferentes das lojas Super Beal. Em função disto, a Empresa decidiu manter as duas bandeiras Festival em Curitiba e Beal em Cascavel operando de forma individual. De 2003 a 2007 houve nova remodelação na empresa, com a ampliação das lojas do Festival Mercês, Festival Água Verde, Festival Brigadeiro e a inauguração do Festival Barigüi em Curitiba. Este novo conceito de loja mais tarde passaria a adotado nos outros pontos de venda da rede. Em 2007 a empresa passou a se chamar Cia Beal de Alimentos.

A Cia Beal de Alimentos conta atualmente com 5 lojas Super Beal em Cascavel, 5 lojas Festival e 2 Centrais de Distribuição em Curitiba. A Empresa utiliza como estratégia de diferenciação a qualidade dos produtos e serviços ou a Liderança na qualidade do produto. Por se tratar de uma rede de supermercados que comercializa produtos com maior valor agregado, maior qualidade nos produtos e serviços, além de mix diferenciado com uma grande variedade de produtos importados.

Entre outros fatores que também contribuem no processo de diferenciação estão as Adegas com mais de 500 rótulos de vinhos de importação própria e vários

destes, comercializados exclusivamente nas lojas da Empresa e o Projeto Festival de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Esta prática acompanha o Festival desde a sua Fundação em 1995 e mantém em seu quadro funcional 7,5% de pessoas com deficiência, ocupando os mais variados cargos. Para a empresa, este projeto, desde o seu início, mostrou-se como uma oportunidade de unir empregabilidade e resultados. A tentativa de resgatar uma parte dos profissionais com grande potencial, mas sem igualdade de oportunidades. Isto reflete na produtividade de toda a equipe e da empresa, com consequente satisfação de colaboradores e clientes. Para os especiais o projeto proporciona cidadania, independência e superação.

O Público que frequenta as lojas na maioria em um poder aquisitivo alto, são esclarecidos, viajados e por isso tem em sua matriz de decisão alguns aspectos que interferem bastante na hora de escolher o supermercado para fazer suas compras. A qualidade dos produtos e serviços, aliado ao mix de produtos importados que os mesmos já conheçam ou consumiram fora do país, tem um papel fundamental na fidelização e retenção destes clientes.

O setor supermercadista possui um grau de competitividade que pode ser confundido pela forma semelhante de atuação. Esta semelhança está presente em vários aspectos, seja em relação aos serviços e produtos ofertados, modelos ou tamanho de lojas, sortimento, preços e ainda a distribuição das mercadorias na gôndola (layout). Porém estes fatores, apesar da semelhança, são preponderantes em relação à diferenciação no serviço ofertado ao consumidor e estes farão a diferença no processo de atração a novos clientes e a busca de satisfação dos clientes ativos.

4. A ROTATIVIDADE NO FESTVAL

O cliente das lojas Festival busca uma prestação de serviço diferenciada com um atendimento cordial e de qualidade, uma melhor prestatividade - que é o interesse e a aptidão do colaborador da loja em atender o cliente e suprir as necessidades deste cliente. Desta forma, o serviço e o atendimento prestados ao consumidor, saem da esfera da similaridade e passam a serem um diferencial competitivo em relação à concorrência devido à dificuldade de serem copiados, pois requer formação e um toque especial a cada estabelecimento. Nesse caso uma das grandes preocupações será, formar e manter profissionais adequados ao perfil de acolhimento aos clientes. O cuidado com a formação da equipe torna-se fundamental para o assédio direto e individualizado de cada cliente.

O Festival tem como missão “Encantar o Cliente”, pois acredita que uma experiência de compras positiva não se realiza sem a presença de um bom atendimento a seus clientes. Para isso procura manter em seus quadros funcionários formados, produtivos, e com motivação suficiente para serem percebidos como diferencial pelos clientes, e com isso agregar valor ao negócio.

A manutenção deste diferencial competitivo, através do atendimento requer um esforço muito grande na retenção dos seus funcionários. Uma rotatividade alta pode transformar uma vantagem em desvantagem perante sua concorrência. Além disso, eleva os custos em treinamento de novos colaboradores, ocasiona baixa produtividade e afeta negativamente a cultura da empresa e a personalização do atendimento.

O turnover¹ da empresa em 2014 fechou em 62,43%, mantendo-se estável em relação a 2013, isto significa que em menos de 2 anos o quadro de funcionários operacionais das lojas foi trocado totalmente.

Loja	2012	2013	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	2014
Brigadeiro	89,36	68,93	2,40	4,69	2,88	6,05	4,87	6,25	2,31	5,00	6,21	5,04	5,56	4,90	56,16
Mercês	63,67	50,35	3,01	3,70	2,53	4,33	2,14	10,22	2,45	1,69	9,78	1,53	3,74	6,93	52,05
Barigui	88,37	63,49	8,13	8,02	3,68	7,25	4,02	6,27	3,24	2,93	11,46	3,13	1,47	5,17	64,77
Água Verde	78,74	69,30	6,54	6,08	2,73	5,97	5,90	6,46	4,78	6,32	9,07	5,72	8,44	5,70	73,71
Sta Felicidade										5,78	9,35	3,85	6,60	5,67	31,25
T.O. rede	79,52	62,93	5,02	5,62	2,96	5,90	4,23	7,30	3,20	4,34	9,17	3,85	5,16	5,67	62,43

Fonte: RH da Empresa

Diante do exposto entendemos que a redução do Turnover¹ na equipe de base é fundamental para consolidar sua imagem no mercado, melhorar seus resultados e permitir sua expansão ou manutenção de sua estrutura.

O índice de turnover no setor supermercadista é bastante elevado e gira na casa dos 70% segundo a Associação Brasileira de Supermercados, com maior concentração nos cargos operacionais.

Numa pesquisa feita por Adriana Silvestrini da Revista Supermercado Moderno do mês de junho de 2015 para saber se a instabilidade econômica e o aumento do desemprego tiveram algum impacto no índice de rotatividade no setor supermercadista 68% dos pesquisados responderam que o aumento do desemprego – que leva a uma maior oferta de mão de obra – não contribuiu para uma queda no turnover do varejo alimentar.

Para se ter uma ideia, só na área operacional de loja a taxa alcançou 62% no último ano, segundo dados da consultoria Hay Group, ou seja, o setor continua com dificuldades para reter profissionais e isso pode ser um risco à qualidade de atendimento e aos serviços – e consequentemente às vendas. O problema é ainda mais grave nos cargos técnicos, nos quais a escassez é maior.

Mesmo com índices próximos da média do mercado, este problema é mais impactante na empresa em função de sua estratégia focada na diferenciação como diferencial competitivo. O atendimento ao cliente, conforme citado acima, tem um papel importante nesta estratégia e o turnover alto impacta de forma significativa no atendimento.

¹ **Turnover** - Refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos - de uma organização

5. COLETA DE DADOS

Como vimos anteriormente o turnover no Setor Supermercadista apresenta os números bastante elevados em comparação a outros setores. O Festival não está diferente das outras empresas neste indicador, necessitando, portanto, tomar algumas medidas para redução destes números.

Para isso, precisamos entender as causas que levam a um turnover elevado, propondo ações que venham reduzir a rotatividade de funcionários e como manter estes funcionários motivados no trabalho.

O método de coleta de dados utilizado neste caso foi uma pesquisa direta através de questionário interno no momento da saída dos funcionários, visando conhecer as causas que levam o funcionário a sair da empresa.

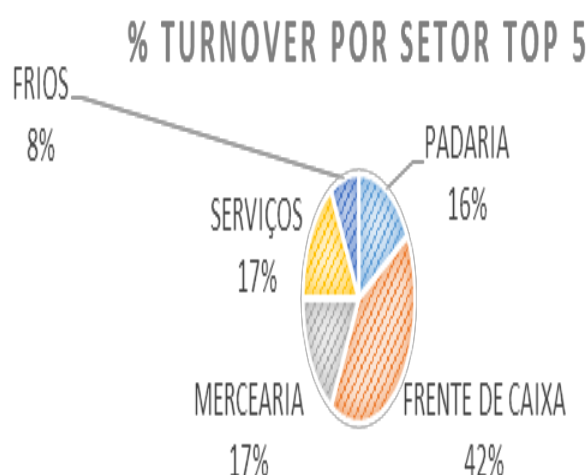
Foram feitas 28 entrevistas, no mês de março de 2015, no momento da saída do funcionário, onde levamos em consideração somente às respostas espontâneas, onde o entrevistado responde pela sua visão os motivos de seu desligamento.

QUAL O PRINCIPAL MOTIVO DO SEU DESLIGAMENTO?		
DESCRIÇÃO	QTD RESP	% RESPOSTA
Salário baixo	7	25,00%
Trabalhar aos domingos	5	17,85%
Falta de oportunidade de crescimento	3	10,71%
Aprovação em concurso	2	7,14%
Não tem com quem deixar os filhos	2	7,14%
Impossibilidade de tempo para estudar	2	7,14%
Escala de horário ruim	2	7,14%
Mudança cidade	1	3,57%
Outros (vários motivos com 1 ponto cada)	4	14,28%
TOTAL	28	100,00%

Fonte RH – Festival

Se analisarmos os motivos da rotatividade de pessoal no quadro acima, veremos que os três fatores que mais contribuíram para a movimentação dos funcionários foram: Salário baixo 25,00%; trabalhar aos domingos 17,85% e Falta de oportunidade de crescimento 10,71% perfazendo um total de 53,560% da rotatividade. Os outros fatores apesar de serem importantes, nesta análise em função da quantidade de entrevistas ser pequena, devem ser considerados numa amostra maior nas próximas pesquisas a serem realizadas pela empresa.

Com base nestas informações foi necessário buscar outros dados para ser mais assertivo na proposta de solução e melhorias para o problema; identificar qual setor estava com maior rotatividade nas lojas e qual salário a concorrência remunerava estes cargos.



Fonte RH – Festival

Através da coleta de dados referente aos 5 setores com maior índice de rotatividade de 2014, identificamos que o setor de frente de caixa apresentou 42% de turnover e o cargo de operador de caixa foi o que mais se destacou neste número.

Outros setores, Mercearia e Serviços ficaram em segundo lugar com 17%, Padaria com 16% e Frios e Laticínios com 8%. No setor de mercearia o cargo com maior turnover foi Repositor de Mercearia, no setor de Serviços por sua vez foi o

Cargo Fiscal de Loja e finalmente no setor de Frios e Laticínios, Atendente de frios foi o que se destacou negativamente na rotatividade do setor.

De posse destas duas pesquisas, focamos nos principais motivos para a saída dos funcionários e os setores com maior rotatividade, fomos ao mercado pesquisar se estas informações estavam corretas.

Focamos no principal concorrente para comparar a remuneração dos funcionários, levando em consideração os ganhos diretos e a remuneração percebida pelo colaborador.

Planilha de Comparação de salários												
Salario Contratação concorrente					Salario Contratação Festival					Diferença		
cargo	salario	dom	"refeic."	asid	salario total	salario Festival	quebra	assid	Alim	salario total	Dif. R\$	Dif. %
Oper. Cx	1011,00	140,00	151,20	38,90	1341,10	990,24	89,00	50,00	151,20	1280,44	-60,66	-4,52
Atend Frios	1011,00	140,00	151,20	38,90	1341,10	956,00		50,00	151,20	1157,20	-183,90	-13,71
Repositor merc	1011,00	140,00	151,20	38,90	1341,10	956,00		50,00	151,20	1157,20	-183,90	-13,71
Fiscal loja	917,00	140,00	151,20	38,90	1247,10	1027,00		50,00	151,20	1228,20	-18,90	-1,51
Padeiro.	1200,00	140,00	151,20	38,90	1530,10	1240,00		50,00	151,20	1441,20	-88,90	-5,81

Fonte RH – Festival

Com base na pesquisa de salários em relação à concorrência identificamos que estes cargos com maior rotatividade estavam tendo uma remuneração menor que a concorrência. Alguns com uma pequena diferença, outros com uma diferença mais acentuadas.

Os cargos Atendente de Frios e Repositor Merceria ficaram com uma diferença de 13,71% que equivale a R\$ 183,90 a menos que nosso principal concorrente; o Cargo Padeiro teve uma diferença de 5,81% com R\$ 88,90 a menos; Operador de caixa ficou com uma diferença de 4,52% com R\$ 60,66 a menos e finalmente Fiscal de lojas com 1,51% que equivale a R\$ 18,90 a menor que o mesmo cargo da concorrência.

Algumas considerações importantes nesta pesquisa:

- As mesmas funções foram comparadas com os demais concorrentes e a diferença em muitos casos ficou positiva para a empresa e na maioria igual.
- Os critérios para comparação foram os mesmos e em todas as situações foi adicionado os principais benefícios a remuneração percebida.
- Como a concorrência fornece a refeição para os funcionários com subsidio de parte do valor. Foi considerado como valor percebido e estipulado um valor máximo de refeição.
- No pacote de benefícios total não foi considerado nesta análise como assistência medica, odontológica entre outros, por entender que estes na maioria dos casos não são percebidos como parte da remuneração e poderia tendência o resultado da pesquisa.

6. PROPOSTAS DE MELHORIA

Com o cruzamento destes dados foi possível fazer as propostas de melhoria para enfrentar o problema e com isso melhorar os indicadores de turnover da empresa.

6.1- PROPOSTA 01 – AUMENTO DA REMUNERAÇÃO

Conforme levantamento feito através da pesquisa de salários a remuneração estava mais baixo que seu principal concorrente apesar de estar acima da média praticada no mercado. Para corrigir esta situação foi proposto as seguintes medidas:

1. Corrigir a tabela salarial vigente para todos os funcionários com um aumento médio na faixa de 9,35%, privilegiando os cargos com maior turnover.
2. Implantar um bônus no valor de R\$ 50,00 para cada funcionário que trabalhar nos domingos,
3. Reformular os critérios para premiação do Prêmio de Assiduidade existente com foco no absenteísmo dos dias normais.
4. Aumentar o valor do Vale Alimentação de R\$ 151,20 para R\$ 250,00 com o fornecimento do Cartão Alimentação que poderá adquirir qualquer produto em nossas lojas. Além disso, subsidiar o preço da alimentação pronta que é comercializada nas lojas.

Com a implantação destas propostas a comparação com o salário percebido pelo nosso colaborador passa a ser muito diferente. A diferença negativa passa a ser positiva e o valor aumenta de forma considerável na comparação anterior.

Novo Salario Festival								
Cargo	novo salario	Bônus Dom	Quebra cx	Aliment. R\$	Prem. Asiduid.	salario total	Dif. Conc. R\$	Dif. Conc. %
Oper. Cx	1050,00	200,00	95,00	250,00	50,00	1645,00	303,90	22,60
Atend Frios	1050,00	200,00		250,00	50,00	1550,00	208,90	15,57
Repositor	1050,00	200,00		250,00	50,00	1550,00	208,90	15,57
Fiscal loja	1127,00	200,00		250,00	50,00	1627,00	379,90	30,46
açougueiro/ conf.	1300,00	200,00		250,00	50,00	1800,00	269,90	17,63

Fonte RH – Festival

Os cargos Atendente de Frios e Repositor Mercaria que estavam com uma diferença de (- R\$ 183,90), passam a ter R\$ 208,90 = 15,57% a mais que nosso principal concorrente; o Cargo Padeiro sai de uma diferença (- R\$ 88,90) para R\$ 269,90 = 17,63% a mais; Operador de caixa de uma diferença de (- R\$ 60,66) vai para R\$ 303,90= 22,60% a mais; finalmente, Fiscal de lojas que estava com (- R\$ 18,90), com o ajuste da sua função e aumento de faixa passa a ter R\$ 379,90 = 30,46% a mais que o mesmo cargo da concorrência.

Os custos com as alterações propostas vão representar 0,21% a mais na despesa com pessoas das lojas. Este percentual será recuperado com o aumento na venda e na margem proposto com o comprometimento da gerencia de cada loja, como forma de controlar e acompanhar os resultados tangíveis. Além disso, a empresa terá outros ganhos intangíveis como melhoria no atendimento, melhoria no ambiente interno, aumento da satisfação dos funcionários e como consequência no tratamento ao cliente externo, redução do custo na captação, seleção, contratação e treinamento, e o mais importante, resgatar o Orgulho de pertencer em cada Colaborador.

6.2- PROPOSTA 02 – Trabalho no Domingo

De acordo com a pesquisa das causas da saída dos funcionários, o trabalho aos domingos teve um peso bem significativo na decisão dos candidatos aparecendo em segundo Lugar com 17,85%. Identificamos na pesquisa salarial que a concorrência para minimizar o impacto deste indicador oferecia um bônus no valor de R\$ 35,00 para cada funcionário operacional que houvesse trabalhado nos domingos e este valor era percebido como remuneração direta pelos funcionários.

Diante disso propomos a criação de um bônus no valor de R\$ 50,00 para cada todos os funcionários incluindo os Líderes e Gerentes das lojas que trabalhar nos domingos, mantendo as folgas e outros benefícios já existentes.

6.3- PROPOSTA 03 – Programa Trainee

A proposta para corrigir a Falta de Oportunidade de crescimento apontada na pesquisa, está na criação de um programa de Trainee para líderes e coordenadores de setor, que é o cargo intermediário entre a gerencia e a base operacional das lojas. Desta forma você pode sinalizar ao colaborador uma forma de crescimento e evolução de carreira.

A base deste treinamento está na transmissão do saber fazer dos principais Líderes e Coordenadores da empresa, com isso a empresa consegue qualificar o funcionário e ao mesmo tempo transmitir os valores e princípios da organização, fortalecendo sua cultura e valorizando os funcionários que se destacam e fazem a diferença nas lojas.

O critério de seleção dos Trainees será realizado pelo RH e o retorno de cada candidato aprovado ou não deve ser em 2 níveis de hierarquia como forma de respeito e valorização do colaborador.

O programa terá como prazo de formação 180 dias e os aprovados no início do programa terão um aumento na remuneração e o cargo de Sub-Líder. Quando formados serão promovidos a Líder de Setor ou Coordenador Setor.

Desta forma o funcionário poderá vislumbrar em curto prazo uma oportunidade de qualificação e crescimento profissional, além de, uma oportunidade de aumentar seus rendimentos.

O indicador a ser utilizado para medir os impactos das propostas acima será o índice de turnover por loja e setor que passara a ser divulgado todo início do mês com base no mês anterior e acumulado do ano.

Este indicador passará a fazer parte da análise de desempenho de cada gestor com a criação de um KPI com metas mensal e anual. O mesmo terá um peso de 10% do total do PLR de cada Gestor, Gerentes, Líderes / Coordenadores de Setor e do RH.

6.4- PROPOSTA 04 – Indicador de desempenho

Além das medidas acima que visam melhorias para a equipe operacional, o envolvimento dos Líderes de equipe e gerencia indispensável para o controle e a redução do turnover.

Para isso propomos a criação de um indicador para medir o turnover em todas as unidades de negócio. Este indicador fara parte da composição dos indicadores de desempenho dos Líderes e Gerentes das lojas. Seu peso nesta Análise será de 20% e o mesmo terá uma análise mais profunda a cada trimestre nas reuniões gerenciais.

Configuração do Indicador – Turnover

Nome indicador – Rotatividade dos colaboradores

Descrição – Mede o % de rotatividade dos colaboradores

Objetivo Estratégico – Reduzir a rotatividade dos colaboradores

Posicionamento – Perspectiva dos Processos

Abrangência – Impacto altíssimo na perspectiva dos clientes com a qualidade do atendimento;

Impacto alto na perspectiva financeira com aumento ou redução da

Venda; Impacto alto na perspectiva do aprendizado e crescimento das pessoas.

Requisito – Volume

Periodicidade – Mensal/ Anual

Calculo – Média entrada e saída do período $\{(N^{\circ} \text{ admitidos} + N^{\circ} \text{ desligados})/2\}$

Média de colaboradores do período

Meta – 25% redução sobre 2014 = 3,8% ao mês ou 45,6 ao ano

Responsável – Gerente RH

7. CONCLUSÃO

Concluimos que as propostas acima devem ser tratadas como o início de um estudo mais abrangente com a análise mais profunda de todas as causas do alto turnover das lojas de Curitiba. As soluções sugeridas podem ser implementadas de imediato e auxiliaram na redução da rotatividade dos colaboradores e contribuem para redução dos custos diretos da empresa com: Admissão, demissão, treinamento, uniformes, integração entre outros.

Outras propostas que incluam o recrutamento e a seleção dos candidatos, treinamentos técnicos e operacionais, Capacitação da equipe, plano de carreira, cargos e salários, melhoria no ambiente internos e política de benefícios devem ser implementadas com o objetivo de reter os funcionários na empresa por mais tempo e com isso reduzir os índices de rotatividade do Festival.

Além disso, quando se retêm funcionários por mais tempo, com melhor qualificação, tem se ainda a retenção do saber fazer, os ganhos de produtividade pela experiência e pela prática do trabalho, além de uma melhora do atendimento aos clientes pela incorporação dos valores e da cultura da empresa.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fonte de Pesquisa: RH Festival – Indicadores de Pessoal – Turnover e Pesquisas
- CIA BEAL DE DISTRIBUIÇÃO – A História da empresa, Missão, Visão e Valores. – Sites - Supermercados Festival – <http://www.superfestival.com.br/sobre-o-festival/nossa-historia/> e Supermercados Beal – <http://superbeal.com.br/institucional>.
- REVISTA SUPERHIPER. Edição n. 466- abril 2015 – Ranking Abras 2014.
- REVISTA SUPERMERCADO MODERNO – Estudo de Adriana Silvestrini sobre turnover nos supermercados ><http://www.sm.com.br/detalhe-blog-de-dicas/ideias-para-combater-o-turnover-no-varejo-alimentar>. Acessado em 22 de novembro de 2015
- WIKIPEDIA – Definições do Turnover – Site: Wikipédia [//pt.wikipedia.org/wiki/Rotatividade_de_pessoal](http://pt.wikipedia.org/wiki/Rotatividade_de_pessoal)

ⁱ**Turnover** - Refere-se à relação entre admissões e demissões ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos - de uma organização também conhecido como rotatividade nas organizações.